

学校编码: 10384

分类号_____密级_____

学 号: 10520061150266

UDC_____

厦 门 大 学

硕 士 学 位 论 文

企业危机公关及案例分析

——以三鹿、蒙牛公关活动为例

Enterprise Crisis Public Relations and Case Study Analyses

——Case studies of Sanlu、Mengniu Dairy PR

卢金婷

指导教师姓名: 庄鸿明 教授

专 业 名 称: 传 播 学

论文提交日期: 2009 年 4 月

论文答辩日期: 2009 年 月

学位授予日期: 2009 年 月

答辩委员会主席: 阎立峰

评 阅 人: 许清茂 朱家麟

2009 年 4 月

厦门大学学位论文原创性声明

本人呈交的学位论文是本人在导师指导下，独立完成的研究成果。本人在论文写作中参考其他个人或集体已经发表的研究成果，均在文中以适当方式明确标明，并符合法律规范和《厦门大学研究生学术活动规范（试行）》。

另外，该学位论文为（
）课题（组）
的研究成果，获得（
）课题（组）经费或实验室的
资助，在（
）实验室完成。（请在以上括号内填写课题或课题组负责人或实验室名称，未有此项声明内容的，可以不作特别声明。）

声明人（签名）：

年 月 日

厦门大学学位论文著作权使用声明

本人同意厦门大学根据《中华人民共和国学位条例暂行实施办法》等规定保留和使用此学位论文，并向主管部门或其指定机构送交学位论文（包括纸质版和电子版），允许学位论文进入厦门大学图书馆及其数据库被查阅、借阅。本人同意厦门大学将学位论文加入全国博士、硕士学位论文共建单位数据库进行检索，将学位论文的标题和摘要汇编出版，采用影印、缩印或者其它方式合理复制学位论文。

本学位论文属于：

（ ） 1. 经厦门大学保密委员会审查核定的保密学位论文，
于 年 月 日解密，解密后适用上述授权。

（ ☒ ） 2. 不保密，适用上述授权。

（请在以上相应括号内打“√”或填上相应内容。保密学位论文应是已经厦门大学保密委员会审定过的学位论文，未经厦门大学保密委员会审定的学位论文均为公开学位论文。此声明栏不填写的，默认为公开学位论文，均适用上述授权。）

声明人（签名）：

年 月 日

厦门大学博硕士论文摘要库

摘 要

公共关系的本质是一种内求团结、外求发展的经营管理艺术。它强调传播沟通，在企业与社会公众之间建立相互了解和信赖的关系，从而有利于促进企业本身目标的实现。西方公共关系的萌芽出现在美国 20 世纪 30 年代的“报刊宣传运动”。现代营销理念的变化，使得公共关系成为企业整合营销传播的重要部分。当企业盯上“媒体”，它们通过媒介向公众传播自己的使命和价值观，增加公众对企业的产品或服务的公信度，塑造良好的企业形象。

然而，企业在发展的同时，必须时刻准备应对潜伏的危机。

安迪·格鲁夫曾经说过“优秀的企业安度危机，一般的企业在危机中消亡，只有伟大的企业在危机中发展自己”。不论企业大小，只要有发展必然有危机，任何一次危机如果处理不好，都可能使企业陷入严重的困境。

危机公关是一门很深的学问。三鹿、蒙牛两则典型的产品质量危机公关案例，给企业敲响了产品质量危机的警钟。结合案例，笔者试图建立全方位的危机管理系统，从危机预警机制，危机处理中的媒介管理和沟通以及危机事后管理系统等方面全方位应对企业危机。最后根据对案例的总结，揭示出对当今企业经营几点有意义的启示。

关键词：公关；危机；危机管理

ABSTRACT

Public relations is a kind of managing art, which is used to unite the corporate and develop the outside relations with its public. PR emphasizes to build relations with people related, so that can help corporate to realize its goals. PR first emerged in 20th in America, along with the newspapers publicity campaign. As the marketing theories changed, the concept of PR also update, and become a most important part of IMC. To strengthen the sense of trust from public, corporation started to make use of media to be their new tool of marketing. They prone to publicize their concept and values through media, aiming to get a good image impression from public. Media are very important for corporations to build their brand image, even are vital to them.

Besides, every corporation can be faced with kinds of crisis during their development, and they should be ready for the crisis every moment.

Andy groove said Top Corporation is able to experience their crisis, general corporation dies out during the crisis, but only the great corporation are able to develop themselves during the process of dealing with the crisis.” No matter big or small, every corporation can run into crisis during their development, but if they can't deal with them only once time, they may be get into a muddle.

Dealing with the crisis is a learning for everyone. Enterprises Crisis PR Cases of Sanlu、Mengniu Dairy sounded the alarm for other Enterprises. After Combining the theories with practice, the author is trying to build an all-round Crisis management system for enterprises, from the Warning system, the media communication mode during the process of dealing crisis to the After-crisis management system. In the end, the author is trying to show some useful advices for other enterprises.

Key words: PR; Crisis; Crisis management

目 录

第一章 绪 论	1
第一节 问题的提出	1
第二节 研究的目的	1
第三节 相关研究现状述评	1
第四节 研究方法	4
第五节 研究框架	5
第二章 企业公共关系概述	6
第一节 公共关系的概念	6
第二节 企业公共关系的定义	8
第三节 企业公共关系传播的基本要素	10
第四节 企业公共关系分类	12
第五节 企业公共关系传播模式	13
第六节 企业公共关系的行为特性	14
第七节 企业公共关系的基本功能	14
第三章 企业公关分析——以蒙牛为例	16
第一节 蒙牛公关营销大事记	16
第二节 探讨蒙牛公关活动的价值及策略	17
第三节 透析蒙牛公关策划的精髓	19
第四节 蒙牛公关策划的理念	20
第四章 解析企业危机公关	22
第一节 危机与危机公关	22
第二节 企业危机分类	24
第三节 危机解读与危机沟通	27
第四节 构建企业危机公关传播模式	41
第五节 企业危机管理流程	43

第六节 建立全方位的企业危机管理系统	44
第五章 三鹿和蒙牛危机公关失败的启示.....	50
第一节 三鹿危机公关分析	50
第二节 蒙牛 OMP 危机公关	61
第三节 启示——三鹿和蒙牛需要做的是什?	67
结 语.....	68
参考文献.....	69
后 记.....	71

CONTENTS

Ch.1	Introduction.....	1
1.1	Research focus	1
1.2	Purpose of the research	1
1.3	Literature review.....	1
1.4	Research method.....	4
1.5	Research framework.....	5
Ch.2	Theories of Enterprise PR	6
2.1	The definition of PR.....	6
2.2	The definition of Enterprise PR.....	8
2.3	Essential elements of PR.....	10
2.4	The classification of Enterprise PR.....	12
2.5	The mode of Enterprise PR.....	13
2.6	Characteristics of Enterprise PR.....	14
2.7	Functions of Enterprise PR.....	14
Ch.3	Case Study on Enterprise PR of Mengniu Dairy.....	16
3.1	Ever-prosperous Mengniu Dairy	16
3.2	The value and strategies of Mengniu Dairy PR	17
3.3	Essential elements of Mengniu Dairy PR.....	19
3.4	The concepts of Mengniu Dairy PR	20
Ch.4	Enterprise Crisis PR.....	22
4.1	Crisis and Crisis PR.....	22
4.2	The classification of Enterprise Crisis	24
4.3	Interpretation and communication of Crisis.....	27
4.4	The construction of propagation mode in Enterprise Crisis PR	41
4.5	The process of Enterprise Crisis Management	43
4.6	The all-around management system in Enterprise Crisis PR	44
Ch.5	A lesson got from Sanlu and Mengniu Dairys' Crisis PR.....	50
5.1	Analysis of Sanlu Dairy in Crisis PR.....	50

5.2 Mengniu's Crisis PR of OMP	61
5.3 Inspiration——What they should do	67
Conclusion	68
Referenses	69
Acknowledgment.....	71

第一章 绪论

第一节 问题的提出

2008年9月，一起“三聚氰胺”事件，至今让人心有余悸。逐本溯源，从结果到真相，笔者始终思考这样一个问题，危机事件难道真的不可避免？在危机发生时，作为主要负责人的企业到底该怎么做？危机发生后，企业又该如何进行危机善后工作？在探讨这些问题的过程中，笔者由浅入深来探究危机事件的传播特性、企业应该在危机爆发初始怎么做，特别是企业如何利用信息媒体进行信息传播？从而进一步探讨应对企业危机的公关策略——建立全方位的危机管理系统。

第二节 研究的目的

企业公共关系是一项科学的系统工程，它对企业品牌宣传、产品营销、危机管理和企业长期战略发展都有良好的促进和引导作用。本文通过对蒙牛集团公关活动的研究与分析，针对其危机公关现状与问题进行研究，总结企业危机公关策略，为企业进行相关媒体管理、危机管理提供实战性案例分析。

第三节 相关研究现状述评

笔者在定题之前，收集并翻阅了大量的文献资料，对本文即将进行研究的领域做了如下两大方面的分析：

一、量化综述

（一）以“公关”为搜索关键字

以“公关”为关键字，在中国期刊网上的搜索结果为 5578 篇，时间范围 1979-2009 年；

（二）以“危机公关”为搜索关键字

以“危机公关”为搜索关键字，在中国期刊网搜到相关论文 727 篇。其中，探讨“政府危机公关”的文章和研究论文为 65 篇；探讨“企业危机公关的文章”数量达到了 189 篇；在探讨企业危机公关的文章中，主要分为如下几个部分的研究：

1. 探讨企业危机的成因及公关意识、策略、作用
2. 探讨企业危机公关与品牌形象的问题

（三）以“媒体公关”为搜索关键字

以“媒体公关”为搜索关键字，搜索到相关论文 54 篇，其中有 3 篇优秀硕士毕业论文；“媒体公关”主要探讨媒体在企业、政府公关活动中的作用，建立相应的企业媒介公关策略。

二、相关研究述评

当前企业危机频发，越来越多的传播学、公关学、管理学以及媒体研究学者把目光投向危机传播领域，研究者从不同学科视角对危机案例进行分析和解读。

（一）首先，从研究角度上分类

1. 新闻传播学视角

从新闻学角度谈公关方面的著述不多，对盈利性组织利用新闻媒体进行“公关”，学者大都持着批判的态度。如：朱秀莲的《慎重对待企业的新闻策划》，王建红的《论广告新闻的悖谬》；其中，陈力丹在《传媒的社会职责、职业意识与经济利益的博弈》中指出，传媒在讲政治意识、经济意识的时候，还要把如何提高传媒的社会职责和职业意识提上日程，这也是传媒的一种竞争力。

2. 危机公关视角

企业危机公关的角度阐述问题的文章，多数是从企业的危机事件中总结出成功的经验和失败的教训，例如《从瑞士雀巢奶粉碘超标事件看危机公关中的新闻媒体》、《高露洁牙膏：忽视媒体公关的后果》等，其中观点大都是当突发事件发

生时，企业要经过媒介渠道进行信息发布，澄清事实真相，取信于民，并取得公众的谅解和支持等。对危机公关进行深入探讨和研究的著作主要从企业危机管理的角度出发，代表性的著作有：美国危机管理专家罗伯特·希斯的《危机管理》和诺曼·R·奥古斯丁：《危机管理》等著述；同时，笔者认为国内的危机管理研究有理论参考价值的著作是罗贤春的《企业危机管理的信息机制研究》和周永生的《现代企业危机管理》，他们分别从危机管理的信息机制和处理过程着手，深入研究危机，结合国外有代表性的危机管理理论进行详细论述，是国内危机管理理论比较丰富的两本著作。

3. 营销战略视角

从市场营销角度研究企业的公共关系活动，把公关作为企业整合营销传播的一部分，利用公共关系来提高企业的知名度和美誉度，最终提高产品的销售量，实现企业的经济目标。

从管理战略视角来审视企业的危机公关，站在“战略”的高度看待企业的公共关系，试图把“危机公关管理”纳入企业的整体战略体系中，着眼于企业长期的战略目标，把企业的公共关系作为一项长期的实践性战略，在这个方面的代表性著作有：英国的奥利弗《战略化公共关系》等。

（二）其次，从研究内容上分类

1. 着力于对企业公关活动的解读

从典型的企业公关活动出发，探讨企业公关活动中的表现，对其策略进行总结和提炼，这方面的著述有喻祥的《从三次事件营销看蒙牛“狼性”的回归》，袁桂芳撰写的《“神五”事件营销》等，都是从具体的公关营销案例来探讨企业公关的利与弊，得与失，从而丰富现代企业公关实例，更新现代企业公关理念。

2. 着重于研究企业公关与媒体的关系

这方面的研究着眼于企业与媒体的关系，有正反两个方面，一是赞同并推崇企业妥善并最大化地利用媒体进行信息传递活动；二是对企业不惜利用权威的媒体进行“人为”的新闻公关，结合新闻媒体所承担的社会责任，从新闻学的角度批判企业媒体公关行为。

3. 着眼于企业公关中的“危机”研究

专家学者对“危机”的研究属于传播学的研究范围，如危机情境下信息载体

与信息渠道的研究，以及危机中的谣言传播等。此外，对国外理论的研究和引进方面也作了大量工作，如对国外危机管理专家罗森塔尔、罗伯特·希斯、诺曼·奥古斯丁、特纳等人理论的介绍和评析对国内危机传播的发展起到了重要推动作用。

（三）从研究的方法上来看，主要以个案研究为主

公共关系实践性强，因而绝大部分著作都是结合案例进行理论上的分析和阐释，并提出公关危机管理的建议和观点。这方面的代表作很多，如游昌乔的著作《危机公关：中国危机公关典型案例回放及点评》就是一本从实践到理论分析企业危机公关的代表性著述；叶秉喜、庞亚辉合著的《考验：危机管理定乾坤》也是一本从理论到实践的研究著述，着重分析了危机的识别及预防，特别是对危机管理提出了有针对性的解决方案。

通过对现有研究文献的分析总结，本文从理论到实践，从宏观到微观，从探讨危机入手，试图建构危机情境中企业与媒体、公众的互动传播模式，并深入挖掘，努力创建一个全方位的企业危机管理系统。

第四节 研究方法

笔者通过对社会问题的观察，大致确定选题方向，然后进行资料收集、分析，加上相关数据的量化分析，构成了本文研究的方法，如下：

（一）文献分析方法

通过万方数据库和期刊数据库搜索与本篇论文相关的文献，反复阅读，对资料进行筛选分类，从中找出相互关联的资料。文献分析法能为研究提供知识基础，帮助确定研究范围、了解相关研究的发展方向，进而找出尚未得到完善解决的问题，从而确定课题的研究方向和重点。

（二）定量和定性分析方法

定量分析方法就是以关注某次危机事件的新闻报道为研究对象，把事件划分为发生、发展、结束三个阶段，根据各个阶段的新闻报道研究企业的媒体公关行为。定性分析就是把零散的资料系统的归类以后，总结其观点，发掘其主题，分

析其概念，深刻领会这些资料背后呈现的概念及价值，从而使得本文在概念和立论上升华。

（三）个案分析方法

用两个典型的公关案例，来分析企业“主动型公关”和“被动型公关”中企业的媒体传播、信息传递方式，探讨企业的信息沟通策略。

第五节 研究框架

本文共分六个章节，运用传播学、管理学、公共关系学等理论，深入解析企业的危机公关现状，着力构建企业与媒体和公众的沟通模式，运用有代表性的危机管理理论基于企业危机公关理论上的支撑。本文的研究框架为：

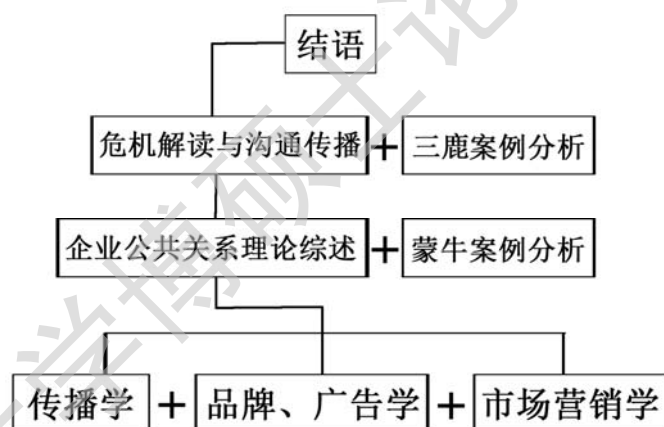


图 1：本文研究框架图

- （1）理论上从传播学、品牌和广告学、市场营销学来认识公共关系。
- （2）结合案例，探讨本文研究的核心——危机公关。
- （3）解读危机，深刻分析危机的成因、发展变化，提出相应的危机沟通模式，对失败的公关案例进行理论分析。
- （4）通过典型的危机公关案例来探讨企业的危机管理和沟通策略，达到本文研究的目的。

第二章 企业公共关系概述

第一节 公共关系的概念

一、什么是“公共关系”^①

“公共关系”就是“Public relations”的译称，缩写为“PR”，中文简称为“公关”。Public 有公众、公开、公共这三重意思；relations 是“relation”的复数，意即与多方公众的关系，简称为公共关系。

二、公共关系的渊源^②

（一）起源

“公共关系”一词，最早出现于 1882 年的美国，后来传到我国香港、台湾地区，到 20 世纪 80 年代才辗转来到内地。事实上，公共关系作为一种意识，作为一种社会活动，古已有之，对我们来讲也不陌生。我们所熟知的春秋战国时期的“晏子使楚”等许多门客的游说活动就是现代公共关系的源头。然而，公共关系作为一种新的社会思想和活动，其源头在 19 世纪的美国。19 世纪 30 年代，美国报界掀起廉价报刊运动，俗称“便士报”运动，是现代公共关系业的“前身”。在这场风行新闻界的报刊宣传活动中，出现了一位风云人物——巴纳姆。他置公众利益于不顾，任意编造谎言和神话，利用新闻媒介“愚弄”公众的行为，引起新闻界的不满，从而引发了轰动一时的“揭丑运动”。这些最初始的活动不仅使人们看到了报刊宣传强大力量，同时直接导致了公共关系这颗早期人类文明种子的破土发芽。

（二）公共关系学科化发展

如前文所述，现代意义上的公共关系源于美国，有组织的公共关系活动开始于 19 世纪末的美国。而使现代公共关系步入科学化发展道路的就是公共关系职

^①参见愈宏标：《企业公共关系实务》，浙江大学出版社，2006 年，P8。

^②参见愈宏标：《企业公共关系实务》，浙江大学出版社，2006 年，P9。

Degree papers are in the "[Xiamen University Electronic Theses and Dissertations Database](#)". Full texts are available in the following ways:

1. If your library is a CALIS member libraries, please log on <http://etd.calis.edu.cn/> and submit requests online, or consult the interlibrary loan department in your library.
2. For users of non-CALIS member libraries, please mail to etd@xmu.edu.cn for delivery details.

厦门大学博硕士论文摘要库